

สรุปสาระสำคัญ

ร่าง แผนยุทธศาสตร์กองทุนประกันชีวิต ระยะ 5 ปี 2561-2565)

(ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2

ระหว่างวันที่ 3-4 ตุลาคม 2561 และ 29 ตุลาคม และ 2 พฤศจิกายน 2561)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

การจัดทำยุทธศาสตร์กองทุนประกันชีวิต อาศัยการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์สองด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นมุมมองจากในสู่นอก (Inside Out) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นมุมมองจากนอกสู่นอก (Outside In) ดังมีรายละเอียดโดยย่อ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

เพื่อทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของกองทุนประกันชีวิต โดยใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

ผลการปฏิบัติงานของกองทุนประกันชีวิตที่โดดเด่น ได้แก่

- 1) กองทุนประกันชีวิต มีเงินสะสมรวมจำนวน 514,179,435.74 บาท ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2561
- 2) การจ่ายเงินกรมธรรม์ล่วงพ้นอายุความฯ จำนวน 1,205 ราย รวมเป็นเงินจำนวน 10,563,640.85 บาท ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2561
- 3) กองทุนประกันชีวิตมีการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับกองทุนประกันชีวิตและธุรกิจประกันชีวิตร่วมกับองค์กรต่างประเทศหรือ The International Forum of Insurance Guarantee Schemes (IFIGS) มีสมาชิกจำนวน 19 ประเทศ
- 4) มีการส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการประกันชีวิตและบทบาทของกองทุนประกันชีวิตสู่สาธารณชนในวงกว้าง ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ทุกประเภท ซึ่งมีผลการดำเนินงานที่ประเมิณผลโดยกรมบัญชีกลาง ตั้งแต่ปี 2555-2560 คิดเป็นกว่าร้อยละ 4.0 (ระดับดี) มาโดยตลอด

การวิเคราะห์องค์กร เพื่อค้นหาสมรรถนะและศักยภาพขององค์กร เป็นการระบุจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกองทุนประกันชีวิต โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามหลักการ 7-S Model ของ McKinsey และอาศัยข้อมูลจากแหล่งมูลทุติยภูมิ ได้แก่ รายงานผลการประเมินองค์กร PMQA เป็นต้น ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

- Structure (โครงสร้าง) กองทุนประกันชีวิต มีโครงสร้างการทำงาน หรือโครงสร้างการจัดองค์กรในระดับต่างๆ เหมาะสมดีหรือไม่
- Strategy (กลยุทธ์) กองทุนประกันชีวิต มีการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานไว้หรือไม่
- System (ระบบ) ระบบการทำงานเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอะไรบ้าง
- Skill (ความชำนาญ) บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญมากน้อยเพียงใด มีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับหรือไม่
- Staff (บุคลากร) บุคลากรของกองทุนประกันชีวิตมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด และมีจำนวนเพียงพอหรือไม่
- Style (รูปแบบ) รูปแบบการบริหารเป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิภาพหรือไม่

- Shared Value (ค่านิยมร่วม) บุคลากรและองค์การมีค่านิยมร่วมหรือไม่ อะไรบ้างที่ทำให้องค์การเข้มแข็งหรืออ่อนแอ

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

ปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีผลต่อการดำเนินงานของกองทุนประกันชีวิต ซึ่งการพัฒนา ระบบสารสนเทศต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาระบบเป็นจำนวนมากและต้องการผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำระบบที่มี คุณภาพ มีมาตรฐานเพื่อให้รองรับกับการปฏิบัติงานขององค์กรขนาดเล็ก ซึ่งจำนวนบุคลากรจำนวนจำกัด จึงต้อง ขับเคลื่อนงานด้วยเทคโนโลยีและบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน รวมถึงการใช้เครือข่ายความ ร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย และ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เอาประกันชีวิต อันจะส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อกองทุนประกันชีวิตและธุรกิจประกันชีวิต

การวิเคราะห์องค์การสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการระบุ บุคลากรที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ของกองทุนประกันชีวิตโดยอาศัยกรอบการ วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามหลักการ PESTE Model ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

- P-Politics เป็นการวิเคราะห์สภาพทางการเมือง รวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่มี ผลกระทบกับกองทุนประกันชีวิต
- E-Economics เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อกองทุนประกัน ชีวิต
- S-Social เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และกระแสสังคมที่มีต่อกองทุนประกันชีวิต
- T-Technology เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกองทุน ประกันชีวิต
- E-Environment เป็นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่มีผลต่อกองทุนประกันชีวิต

2. ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกองทุนประกันชีวิต

จากวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จะได้ผลสี่ด้าน แบ่งออกเป็นสภาพแวดล้อม ทั้งภายในสองด้าน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกสองด้าน ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) หรือเรียกว่า SWOT ซึ่งสามารถนำมากำหนดประเด็นปัจจัยที่มี ผลกระทบต่อการดำเนินงานของกองทุนประกันชีวิต โดยประมวลจากผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 3-4 ตุลาคม 2561 สรุปประเด็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ประเด็นจุดแข็ง (Strengths : S)

ประกอบด้วย ประเด็นจุดแข็ง 6 ประเด็น ดังนี้

1. โครงสร้างของคณะกรรมการบริหารกองทุนประกันชีวิตมีความแข็งแกร่ง มีความรู้และมีประสบการณ์ หลากหลาย ทำให้การพิจารณาหลายมิติ การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและสามารถผลักดันทิศทาง องค์กรตามแผนพัฒนาการประกันภัยของรัฐ
2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานกองทุนประกันชีวิตมีความรู้พื้นฐานของงาน มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนา ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี
3. กองทุนประกันชีวิตมีรายได้สม่ำเสมอ รายจ่ายต่ำ มีฐานะการเงินที่มั่นคง
4. กองทุนประกันชีวิตมีประสบการณ์ในการเข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ เดียวกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้เกิดการศึกษาระียบเทียบ เพิ่มทักษะ ในการพัฒนาองค์กร และแก้ไขปัญหาเป็นอย่างดี

5. กองทุนมีการส่งเสริมและพัฒนาระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับกองทุนประกันชีวิตผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ประชาชนหรือผู้ถือกรมธรรม์ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ รับรู้ถึงความคุ้มครองจากการเอาประกันฯ บทบาท ภารกิจและหน้าที่กองทุนประกันชีวิตมากขึ้น
6. การปฏิบัติงานของกองทุนประกันชีวิต มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ทำให้ได้รับการเชื่อถือ

2.2 ประเด็นจุดอ่อน (Weakness : W)

ประกอบด้วย ประเด็นจุดอ่อน 7 ประเด็น ดังนี้

1. กองทุนประกันชีวิตมีอัตรากำลังจำกัด มีความเสี่ยงด้านความต่อเนื่องของงาน หากมีพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออก บุคลากรที่มีอยู่ไม่สามารถทดแทนงานที่มีลักษณะเป็นวิชาชีพเฉพาะได้
2. เงินกองทุนยังมีจำนวนไม่มากเมื่อเทียบกับขนาดของอุตสาหกรรมประกันฯ
3. จำนวนบุคลากรของกองทุนประกันชีวิต ที่มีอยู่ปัจจุบันไม่เพียงพอหากมีการเฟื่องฟูของใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันฯ ของบริษัทประกันฯ หรือ เป็นช่วงเวลาภารกิจเร่งด่วน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดหรือล่าช้าในการปฏิบัติงานได้
4. กองทุนประกันชีวิต ขาดโครงสร้างองค์การที่ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้า ค่าตอบแทน และความมั่นคงของบุคลากร ที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในอนาคตการทำงาน ซึ่งยังคงดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5. บุคลากรไม่เพียงพอในการทำหน้าที่ผู้ชำระบัญชี ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย (เช่น การชำระบัญชี) มีเงื่อนไขที่ปฏิบัติได้ยาก เนื่องจากกองทุนประกันชีวิต มีบุคลากรและเครื่องมือไม่เพียงพอ อาจทำให้ถูกฟ้องร้อง เรียกร้องค่าเสียหายได้
6. ระบบงาน (Hardware, Software, Peopleware, Dataware, Procedure) ของกองทุนประกันชีวิต ยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและภายนอก การเชื่อมโยงกันยาก และทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ และยังไม่สามารถช่วยในการปฏิบัติได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
7. ระบบการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน เนื่องจากบุคลากรบางส่วนมีอายุน้อย อีกทั้งบุคลากรมีการเปลี่ยนงานบ่อย

2.3 ประเด็นโอกาส (Opportunities : O)

ประกอบด้วย ประเด็นโอกาส 8 ประเด็น ดังนี้

1. พระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) เปิดโอกาสให้กองทุนประกันชีวิต สามารถกู้ยืมเงินมาชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ผู้เอาประกันได้ ช่วยแก้ไขปัญหาการเงินในกรณีที่ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้เมื่อบริษัทถูกฟ้องใบอนุญาต
2. มาตรการกำกับดูแลและดำรงเงินกองทุนตามระดับความเสี่ยง ตามมาตรฐานสากลของสำนักงาน คปภ. เสริมสร้างความเข้มแข็งระบบประกันฯ โอกาสที่บริษัทประกันฯ ล้มละลายมีน้อยลง ลดความเสี่ยงของกองทุนในการชำระเงินคืนผู้ถือกรมธรรม์
3. กฎหมายว่าด้วยการประกันฯ กำหนดให้บริษัทประกันฯ ต้องแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน ซึ่งต้องปฏิบัติตามระบบบรรณมาภิบาล และเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ เพิ่มความโปร่งใส ในการประกอบธุรกิจประกันฯ และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เอาประกัน
4. กองทุนประกันชีวิตมีความสัมพันธ์กับองค์กร และกองทุนคุ้มครองผู้เอาประกันฯ ในต่างประเทศ ช่วยให้กองทุนมีมุมมองในการพัฒนาการให้ความคุ้มครองสิทธิประโยชน์ผู้ถือกรมธรรม์ได้เหมาะสมและดียิ่งขึ้น

5. สังคมผู้สูงอายุ เป็นโอกาสให้ธุรกิจประกันฯ ขยายตัว
6. ภัยพิบัติมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เป็นโอกาสให้ธุรกิจประกันฯ ขยายตัว
7. การจัดตั้งกองทุนประกันชีวิต ช่วยให้หลักประกันในการคุ้มครองสิทธิประโยชน์แก่ผู้เอาประกัน เพื่อเสริมความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน
8. รัฐบาลมีนโยบายใช้ระบบประกันฯ ในการคุ้มครองประชาชนมากขึ้น การประกันสุขภาพ การประกันพืชผลทางการเกษตร เป็นต้น (สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ)

2.4 ประเด็นอุปสรรค (Threats : T)

ประกอบด้วย ประเด็นอุปสรรค 9 ประเด็น ดังนี้

1. บทบาท ภารกิจ และหน้าที่ของกองทุนประกันชีวิตยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลาย สำหรับประชาชนผู้เอาประกันหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องและบริษัทประกันฯ ในบางส่วน
2. ความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศหรือของโลก ส่งผลรวมถึงอัตราดอกเบี้ยที่ลดลง อาจกระทบต่อสถานะของบริษัทประกันฯ
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ให้ความสำคัญต่อกองทุนประกันชีวิต เนื่องจากยังไม่เคยเกิดกรณีของบริษัท ประกันฯ ถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันฯ ทำให้ยังไม่ตระหนักถึงคุณประโยชน์ของกองทุนประกันชีวิต
4. กฎหมายฯ (พรบ. กองทุนหมุนเวียน เช่น ข้อตกลงของกรมบัญชีกลาง ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างอัตรากำลังของกองทุนประกันชีวิต) มีเงื่อนไขที่ทำให้กองทุนประกันชีวิต มีปัญหาในการดำเนินงาน
5. กฎหมายฯ ไม่ให้อำนาจกองทุนประกันชีวิต ในการเข้าถึงข้อมูล หรือฐานข้อมูลผู้เอาประกัน หรือ ธุรกิจประกันฯ ทำให้กองทุนประกันชีวิต ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. เมื่อภัยพิบัติเกิดขึ้นมาก อาจมีผลทำให้ฐานะของธุรกิจประกันฯ แย่ลง
7. มีหน่วยงานและกฎหมาย (เช่น ร่าง พรบ. คุ้มครองทรัพย์สินตกค้างฯ ยุทธศาสตร์ชาติ) ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกองทุนประกันชีวิต เพิ่มมากขึ้น ให้นำเงินกองทุนไปตั้งไว้ที่อื่นหรือมีสภาพบังคับต้องถือปฏิบัติ
8. ประชาชนทั่วไป ไม่เชื่อมั่นในภาพลักษณ์ของธุรกิจประกันฯ ทำให้มีเงินส่งเข้ากองทุนประกันชีวิต น้อย
9. กฎหมายแต่งตั้งให้เป็นผู้ชำระบัญชี ทำให้กองทุนประกันฯ มีภาวะบัญชี

3. ผลการวิเคราะห์ SWOT

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกองทุนประกันชีวิต ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ในทุกๆ ประเด็น นำมาให้น้ำหนักความสำคัญว่าประเด็นใดความสำคัญมากที่สุดตามลำดับ โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนประกันชีวิตจำนวน 10 ท่าน เป็นผู้ประเมิน ซึ่งผลการประเมินได้ดังนี้

3.1 น้ำหนักคะแนนของประเด็นจุดแข็ง

ประเด็นจุดแข็ง 6 ประเด็นที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด โดยเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

ลำดับ ที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	ประเด็นจุดแข็ง
1	8.73%	S0101โครงสร้างของคณะกรรมการบริหารกองทุนประกันชีวิตมีความแข็งแกร่ง มีความรู้และมีประสบการณ์หลากหลาย ทำให้การพิจารณาหลายมิติ การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและสามารถผลักดันทิศทางองค์กรตามแผนพัฒนาการประกันภัยของรัฐ
2	4.55%	S0606การปฏิบัติงานของกองทุนประกัน มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ทำให้ได้รับการเชื่อถือ
3	3.64%	S0404กองทุนประกันชีวิตมีประสบการณ์ในการเข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้เกิดการศึกษาเปรียบเทียบ เพิ่มทักษะ ในการพัฒนาองค์กร และแก้ไขปัญหาเป็นอย่างดี
4	1.82%	S0303กองทุนประกันชีวิตมีรายได้สม่ำเสมอ รายจ่ายต่ำ มีฐานะการเงินที่มั่นคง
5	1.45%	S0505กองทุนมีการส่งเสริมและพัฒนาระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารกิจกรรม และโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับกองทุนประกันชีวิตผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ประชาชนหรือผู้ถือกรมธรรม์ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ รับรู้ถึงความคุ้มครองจากการเอาประกันภัย บทบาท ภารกิจและหน้าที่กองทุนประกันชีวิตมากขึ้น
6	0.36%	S0202ผู้บริหารและผู้บริหารงานกองทุนประกันชีวิตมีความรู้พื้นฐานของงาน มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

(ที่มา: ประเมินโดยผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนประกันชีวิต จำนวน 10 คน)

3.2 น้ำหนักคะแนนของประเด็นจุดอ่อน

ประเด็นจุดอ่อน 7 ประเด็นที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด โดยเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

ลำดับ ที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	ประเด็นจุดอ่อน
1	11.64%	W0107กองทุนประกันชีวิตมีอัตราค่าจ้างจำกัด มีความเสี่ยงด้านความต่อเนื่องของงาน หากมีพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออกบุคลากร ที่มีอยู่ไม่สามารถทดแทนงานที่มีลักษณะเป็นวิชาชีพเฉพาะได้
2	10.36%	W0309จำนวนบุคลากรของกองทุนประกันชีวิต ที่มีอยู่ปัจจุบันไม่เพียงพอหากมีการเพิกถอนใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันฯ ของบริษัทประกันฯ หรือ เป็นช่วงเวลางานเข้า ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดหรือล่าช้าในการปฏิบัติงานได้
3	9.45%	W0612ระบบงาน (Hardware, Software, Peopleware, Dataware, Procedure) ของกองทุนประกันชีวิต ยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและภายนอก การเชื่อมโยงกันยาก และทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ และยังไม่สามารถช่วยในการปฏิบัติได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
4	8.73%	W0410กองทุนประกันชีวิต ขาดโครงสร้างองค์กรที่ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้า ค่าตอบแทน และความมั่นคงของบุคลากร ที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในอนาคตการทำงาน ซึ่งยังคงดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5	7.27%	W0208เงินกองทุนยังมีจำนวนไม่มากเมื่อเทียบกับขนาดของอุตสาหกรรมประกันฯ
6	7.09%	W0511บุคลากรไม่เพียงพอในการทำหน้าที่ผู้ชำระบัญชี ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย (เช่น การชำระบัญชี) มีเงื่อนไขที่ปฏิบัติได้ยาก เนื่องจากกองทุนประกันชีวิต มีบุคลากรและเครื่องมือไม่เพียงพอ อาจทำให้ถูกฟ้องร้อง เรียกร้องค่าเสียหายได้

7	5.45%	W0713ระบบการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน เนื่องจากบุคลากรบางส่วนมีอายุงานน้อย อีกทั้งบุคลากรมีการเปลี่ยนงานบ่อย
---	-------	---

(ที่มา: ประเมินโดยผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนประกันชีวิต จำนวน 10 คน)

3.3 นำหนักคะแนนของประเด็นโอกาส

ประเด็นโอกาส 8 ประเด็นที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด โดยเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

ลำดับที่	น้ำหนักผลกระทบ	ประเด็นโอกาส
1	2.91%	O0720การจัดตั้งกองทุนประกันชีวิต ช่วยให้มีส่วนหลักประกันในการคุ้มครองสิทธิประโยชน์แก่ผู้เอาประกัน เพื่อเสริมความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน
2	2.36%	O0417กองทุนประกันชีวิตมีความสัมพันธ์กับองค์กร และกองทุนคุ้มครองผู้เอาประกันฯ ในต่างประเทศ ช่วยให้กองทุนมีมุมมองในการพัฒนาการให้ความคุ้มครองสิทธิประโยชน์ผู้ถือกรมธรรม์ได้เหมาะสมและดียิ่งขึ้น
3	1.09%	O0114พระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) เปิดโอกาสให้กองทุนประกันชีวิตสามารถกู้ยืมเงินมาชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ผู้เอาประกันได้ ช่วยแก้ไขปัญหาการเงินในกรณีที่ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้เมื่อบริษัทถูกเพิกถอนใบอนุญาต
4	0.18%	O08308. รัฐบาลมีนโยบายใช้ระบบประกันฯ ในการคุ้มครองประชาชนมากขึ้น การประกันสุขภาพ การประกันพืชผลทางการเกษตร เป็นต้น (สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ)
5	0.18%	O0518สังคมผู้สูงอายุ เป็นโอกาสให้ธุรกิจประกันฯ ขยายตัว
6	0.00%	O0619ภัยพิบัติมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เป็นโอกาสให้ธุรกิจประกันฯ ขยายตัว
7	0.00%	O0316กฎหมายว่าด้วยการประกันฯ กำหนดให้บริษัทประกันฯ ต้องแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน ซึ่งต้องปฏิบัติตามระบบธรรมาภิบาล และเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ เพิ่มความโปร่งใส ในการประกอบธุรกิจประกันฯ และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เอาประกัน
8	0.00%	O0215มาตรการกำกับดูแลและดำรงเงินกองทุนตามระดับความเสี่ยง ตามมาตรฐานสากลของสำนักงาน คปภ. เสริมสร้างความเข้มแข็งระบบประกันฯ โอกาสที่บริษัทประกันฯ ล้มละลายมีน้อยลง ลดความเสี่ยงของกองทุนในการชำระเงินคืนผู้ถือกรมธรรม์

(ที่มา: ประเมินโดยผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนประกันชีวิต จำนวน 10 คน)

3.4 นำหนักคะแนนของประเด็นอุปสรรค

ประเด็นจุดอุปสรรค 9 ประเด็นที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด โดยเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

ลำดับที่	น้ำหนักผลกระทบ	ประเด็นภัยคุกคาม
1	3.45%	T0121บทบาท ภารกิจ และหน้าที่ของกองทุนประกันชีวิตยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลาย สำหรับประชาชนผู้เอาประกันหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องและบริษัทประกันฯ ในบางส่วน
2	2.91%	T0424กฎหมายฯ (พรบ. กองทุนหมุนเวียน เช่น ข้อตกลงของกรมบัญชีกลาง ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างอัตรากำลังของกองทุนประกันชีวิต) มีเงื่อนไขที่ทำให้กองทุนประกันชีวิต มีปัญหาในการดำเนินงาน
3	2.91%	T0323ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ให้ความสำคัญต่อกองทุนประกันชีวิต เนื่องจากยังไม่เคยเกิดกรณีที่บริษัทประกันฯ ถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันฯ ทำให้ยังไม่ตระหนักถึงคุณประโยชน์ของกองทุนประกันชีวิต
4	2.73%	T0525กฎหมายฯ ไม่ให้อำนาจกองทุนประกันชีวิต ในการเข้าถึงข้อมูล หรือฐานข้อมูลผู้เอาประกัน หรือธุรกิจประกันฯ ทำให้กองทุนประกันชีวิต ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5	0.36%	T0626เมื่อภัยพิบัติเกิดขึ้นมาก อาจมีผลทำให้ฐานะของธุรกิจประกันฯ แย่ลง

6	0.18%	T0828ประชาชนทั่วไป ไม่เชื่อมั่นในภาพลักษณ์ของธุรกิจประกันฯ ทำให้มีเงินส่งเข้ากองทุนประกันชีวิตน้อย
7	0.18%	T0727มีหน่วยงานและกฎหมาย (เช่น ร่าง พรบ. คุ้มครองทรัพย์สินต่าง ๆ ยุทธศาสตร์ชาติ) ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกองทุนประกันชีวิต เพิ่มมากขึ้น ให้นำเงินกองทุนไปตั้งไว้ที่อื่นหรือมีสภาพบังคับต้องถือปฏิบัติ
8	0.00%	T0929กฎหมายแต่งตั้งให้เป็นผู้ชำระบัญชี ทำให้กองทุนประกันมีภาระบัญชี
9	0.00%	T0222ความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศหรือของโลก ส่งผลรวมถึงอัตราดอกเบี้ยที่ลดลง อาจกระทบต่อสถานะของบริษัทประกันฯ

(ที่มา: ประเมินโดยผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนประกันชีวิต จำนวน 10 คน)

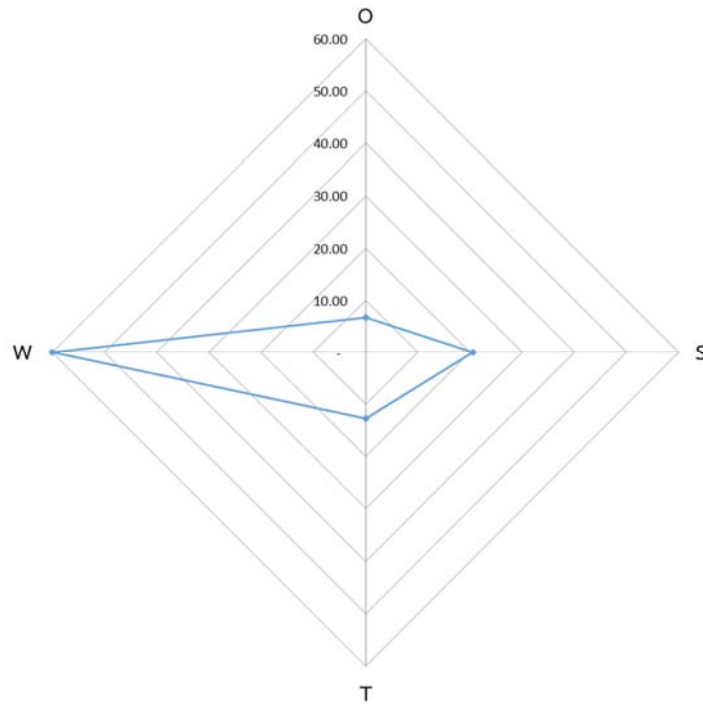
4. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

กองทุนประกันชีวิตได้นำประเด็น SWOT ข้างต้นไปดำเนินการวิเคราะห์และประเมินในกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนประกันชีวิต จำนวน 10 คน โดยได้นำน้ำหนักคะแนนในแต่ละประเด็น จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถนำมากำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของกองทุนประกันชีวิต ดังนี้

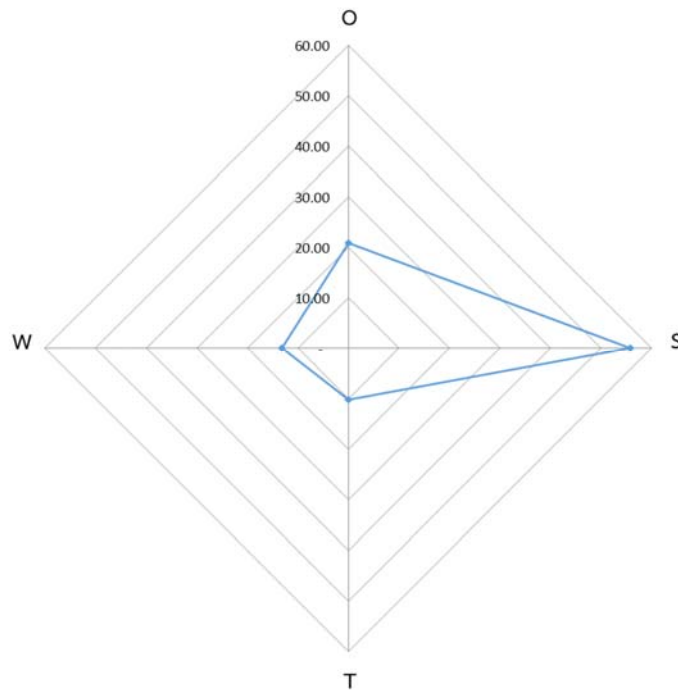
- ประเด็นจุดอ่อน มีน้ำหนักคะแนนรวมสูงสุด เป็นลำดับแรก จำนวน 330 คะแนน หรือร้อยละ 60.00 ของคะแนนทั้งหมด
- ประเด็นแข็ง มีน้ำหนักคะแนนรวมรองลงมาเป็นลำดับที่ 2 จำนวน 113 คะแนน หรือร้อยละ 20.55 ของคะแนนทั้งหมด
- ประเด็นภัยคุกคาม มีน้ำหนักคะแนนรวมรองลงมาเป็นลำดับที่ 3 จำนวน 70 คะแนน หรือร้อยละ 12.73 ของคะแนนทั้งหมด
- ประเด็นโอกาส มีน้ำหนักคะแนนรวมรองลงมาเป็นลำดับที่ 4 จำนวน 37 คะแนน หรือร้อยละ 6.73 ของคะแนนทั้งหมด

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

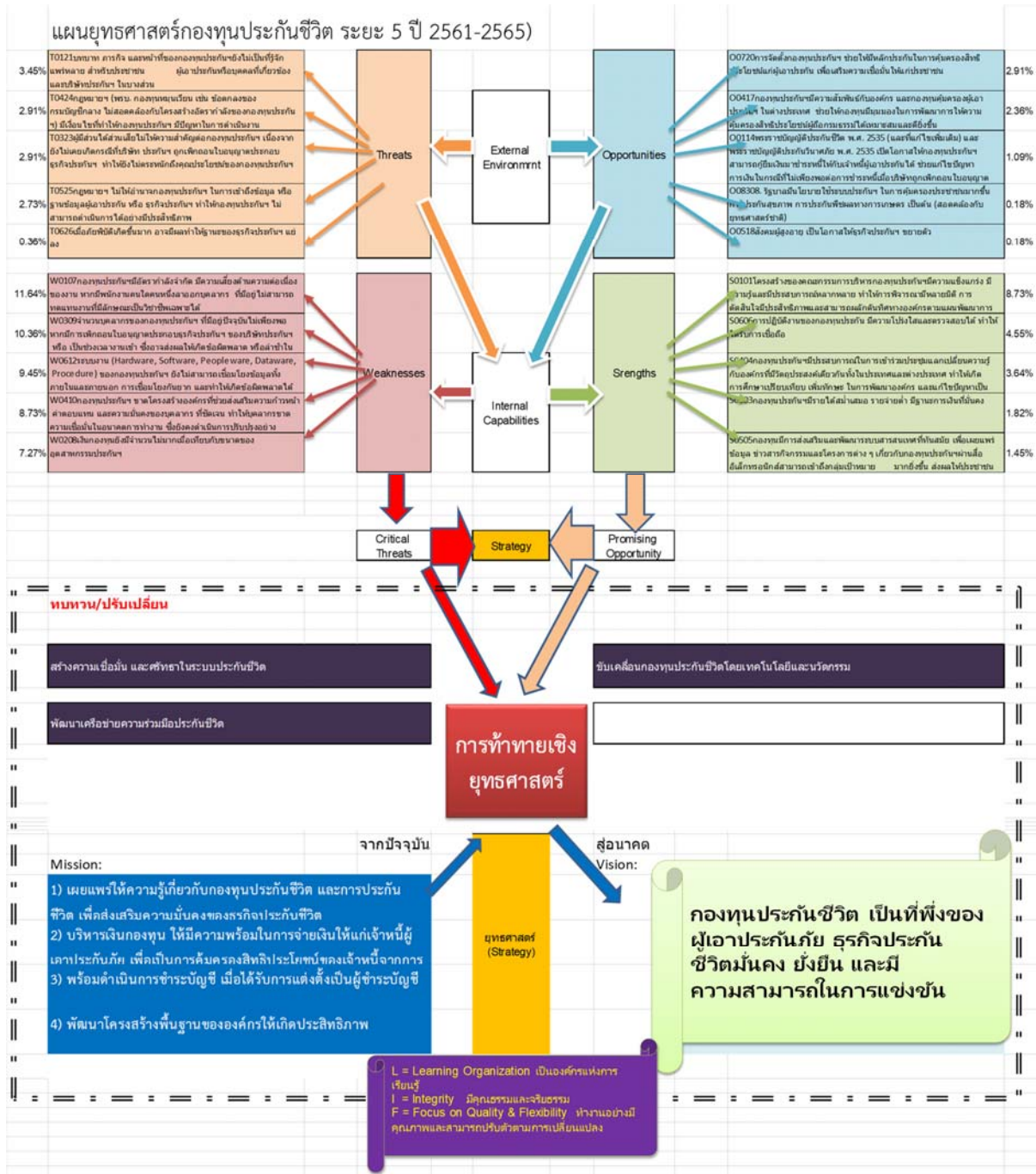
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันของกองทุนประกันชีวิต ตกอยู่ในตำแหน่ง “เชิงรับ” โดยมีสัดส่วน SO:WT = 0.18:1.00 ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 1 เพื่อปรับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้อยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบในอนาคต จึงต้องกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ด้วยการ “กำจัดจุดอ่อน” และการ “พลิกภัยคุกคามเป็นโอกาส” หรือ “พลิกวิกฤต” กล่าวคือ การกำจัดจุดอ่อนด้วย “ขับเคลื่อนกองทุนประกันชีวิต โดยเทคโนโลยีและนวัตกรรม” การพลิกวิกฤตด้วย “พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือประกันชีวิต” และการช้อนโอกาสด้วย “สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาในระบบประกันชีวิต” ซึ่งทำให้กองทุนประกันชีวิตอยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ “เชิงรุก” โดยมีสัดส่วน SO:WT = 8.75:1.00 ดังแสดงในรูปภาพที่ 2 ทำให้สามารถสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุก และสร้างความได้เปรียบต่อไป



รูปภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันของกองทุนประกันชีวิต
(ที่มา: ประเมินโดยผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนประกันชีวิต จำนวน 10 คน)



รูปภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หลังจากการทำหายของกองทุนประกันชีวิต
(ที่มา: ประเมินโดยผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนประกันชีวิต จำนวน 10 คน)



รูปภาพที่ 3 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

จากผลการดำเนินการข้างต้น สามารถกำหนด (ร่าง) สรุปลงสาระสำคัญของกองทุนประกันชีวิต ต่อไปนี้

ผลการการวิเคราะห์และประเมินเชิงยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ของกองทุนประกันชีวิตนี้ จัดทำขึ้นโดยมีการศึกษาวิเคราะห์และวิจัยทางวิทยาศาสตร์ มีกระบวนการ ขั้นตอนการจัดทำโดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ มีการนำเข้าข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถสรุปสาระสำคัญของร่างแผนฯ ของกองทุนประกันชีวิต ดังนี้

พันธกิจ (Mission Statement)

พันธกิจ คือ การระบุความประสงค์ (Purpose) ของกองทุนประกันชีวิตที่แสดงถึงความจำเป็นในการจัดตั้ง และดำรงอยู่ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ซึ่งแตกต่างจากวิสัยทัศน์ในประเด็นที่เป็นจุดมุ่งหมายในปัจจุบัน (ไม่ระบุภาวอนาคต) เพื่อให้การกำหนดพันธกิจมีความกระชับ สื่อสารเข้าใจง่าย จึงกำหนดเป็นข้อความพันธกิจ ได้ดังนี้

- 1) เผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับกองทุนประกันชีวิต และการประกันชีวิต เพื่อส่งเสริมความมั่นคงของธุรกิจประกันชีวิต
- 2) บริหารเงินกองทุน ให้มีความพร้อมในการจ่ายเงินให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้เอาประกันภัย เพื่อเป็นการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของเจ้าหน้าที่จากการเอาประกันภัย
- 3) พร้อมดำเนินการชำระบัญชี เมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ชำระบัญชี
- 4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถสื่อสารให้เกิดยอมรับและปลูกฝังในจิตสำนึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จ วิสัยทัศน์เป็นหลักสำคัญของยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก และพันธกิจของกองทุนประกันชีวิต โดยวิสัยทัศน์ กำหนดได้ดังนี้

“กองทุนประกันชีวิต เป็นที่พึ่งของผู้เอาประกันภัย ธุรกิจประกันชีวิตมั่นคง ยั่งยืน และมีความสามารถในการแข่งขัน”

จุดมุ่งหมาย (Goals) ของวิสัยทัศน์

เป็นที่พึ่งของผู้เอาประกันภัย มีจุดมุ่งหมาย คือ (เช่น ผู้เอาประกันชีวิตทุกรายได้รับความคุ้มครอง ตามสิทธิที่กฎหมายกำหนด หากบริษัทประกันชีวิตถูกเพิกถอนใบอนุญาตฯ)

ธุรกิจประกันชีวิตมั่นคง มีจุดมุ่งหมาย คือ (ธุรกิจประกันภัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ได้รับองค์ความรู้ในการดำเนินการธุรกิจและการส่งเสริมให้มีความมั่นคงจากกองทุนประกันชีวิต)

ธุรกิจประกันชีวิตยั่งยืน มีจุดมุ่งหมาย คือ (ธุรกิจประกันภัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ได้รับองค์ความรู้ในการดำเนินการธุรกิจและการส่งเสริมให้มีความยั่งยืนจากกองทุนประกันชีวิต)

ธุรกิจประกันชีวิตมีความสามารถในการแข่งขัน มีจุดมุ่งหมาย คือ (ธุรกิจประกันภัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ได้รับองค์ความรู้ในการดำเนินการธุรกิจและการส่งเสริมให้มีความสามารถในการแข่งขันจากกองทุนประกันชีวิต)

องค์ความรู้ หมายถึง ผลการวิจัย, ส่งเสริม โดยการเผยแพร่ผลวิจัย ประชาสัมพันธ์ มอบทุน

สรุปภาพรวม เมื่อบรรลุวิสัยทัศน์แล้วประชาชนและสังคมไทยมีความเชื่อมั่นต่อระบบธุรกิจประกันชีวิตของไทย จะทำให้มูลค่าของธุรกิจประกันชีวิตสูงขึ้นและส่งผลกระทบต่อ GDP ของประเทศสูงขึ้น

ค่านิยมหลัก (Values)

กองทุนประกันชีวิตจะต้องมีและแสดงจุดยืนอันเป็นหลักการสำคัญของการดำเนินงาน และเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลัก ที่ส่งเสริมและสนับสนุนความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ กำหนดค่านิยมหลักของกองทุนประกันชีวิต ไว้ “LIF” ดังนี้

L = Learning Organization เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

I = Integrity มีคุณธรรมและจริยธรรม

F = Focus on Quality & Flexibility ทำงานอย่างมีคุณภาพและสามารถปรับตัวตาม

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Themes)

การดำเนินการตามพันธกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน ให้ก้าวหน้าและพัฒนาไปสู่สถานการณ์ที่ต้องการในอนาคต ได้แก่ วิสัยทัศน์ อาศัยแนวทางที่มุ่งเน้นสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ซึ่งเรียกว่า “ประเด็นยุทธศาสตร์” (Strategic Themes) หรือเป็น “แผนที่นำทาง” (Roadmap) เพื่อไปสู่เป้าหมายปลายทางที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่กำหนดมาจากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และการสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาในระบบประกันชีวิต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: ขับเคลื่อนกองทุนประกันชีวิตโดยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือประกันชีวิต

วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การดำเนินงาน

แผนยุทธศาสตร์แสดงจุดมุ่งหมายทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัดที่มีกลยุทธ์ขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจใช้วิธีการเขียนจุดมุ่งหมายในลักษณะแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) บนพื้นฐานของบัตรคะแนนสมดุล หรือ BSC (Balanced Scorecard) ซึ่งมี 4 มิติ คือ ประสิทธิภาพตามพันธกิจ คุณภาพการบริการ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาในระบบประกันชีวิต

มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					กลยุทธ์
			61	62	63	64	65	
ประสิทธิผลตามพันธกิจ	1. ประชาชนเกิดความเชื่อมั่น และมีทัศนคติที่ดีต่อระบบประกันภัย	1.1 ร้อยละความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อระบบประกันภัย	60	65	70	75	80	1) เร่งรัดประชาสัมพันธ์ และสร้างภาพลักษณ์ 2) ใช้เทคโนโลยีในการสร้างความเชื่อมั่น
คุณภาพการบริการ	2. ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ และพึงพอใจในการให้บริการของกองทุนฯ	2.1 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ สะดวก รวดเร็ว	50	55	60	65	70	3) ใช้เทคโนโลยีในการสร้างความพึงพอใจ 4) Contract – Out เพื่อสร้างความพึงพอใจ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3. มีกระบวนการทำงานที่ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว และมีมาตรฐาน	3.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการทำงานให้ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว และมีมาตรฐาน	1	2	3	4	5	5) Contract – Out เพื่อสร้างกระบวนการงานที่ดี
		3.2 ความสำเร็จในการมีคู่มือการชำระบัญชี หากได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ชำระบัญชี กรณีบริษัทประกันชีวิตถูกเพิกถอนใบอนุญาต	1	2	3	4	5	6) Contract – Out เพื่อสร้างกระบวนการงานที่ดี
การพัฒนาองค์กร	4. บุคลากรมีจิตมุ่งบริการ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และมีบุคลิกภาพที่ดี (Core Competency)	4.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนา Core Competency	1	2	3	4	5	7) Contract – Out เพื่อการพัฒนาองค์กร
	5. บุคลากรต้องมีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)	5.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนา Functional Competency	1	2	3	4	5	8) Contract – Out เพื่อการพัฒนาองค์กร
	6. มีเทคโนโลยีที่พร้อมใช้	6.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยี	1	2	3	4	5	9) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาองค์กร
	7. Happy work place (องค์กรแห่งความสุข)	7.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร	1	2	3	4	5	10) ส่งเสริมแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน ความก้าวหน้า 11) การปรับปรุงโครงสร้าง 12) วางระบบ HR ใหม่ 13) ปรับปรุงกฎระเบียบภายใน และฐานข้อมูลกองทุนฯ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ขับเคลื่อนกองทุนประกันชีวิตโดยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					กลยุทธ์
			61	62	63	64	65	
ประสิทธิผลตามพันธกิจ	1. สังคมเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับความคุ้มครองสิทธิประโยชน์จากกองทุนประกันชีวิต ผ่านช่องทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม	1.1 ร้อยละการเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับความคุ้มครองสิทธิประโยชน์จากกองทุนประกันชีวิต ผ่านช่องทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพิ่มขึ้นจากปีฐาน เพิ่มขึ้นจากปีฐาน	10	15	20	25	30	1) ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างการเข้าถึงข้อมูล
		1.2 ร้อยละของผู้ที่เข้าใจสิทธิประโยชน์ต่อผู้เข้าถึงสิทธิประโยชน์จากกองทุนประกันชีวิต เพิ่มขึ้นจากปีฐาน	5	10	15	20	25	2) Contract – Out เพื่อสร้างการเข้าถึงข้อมูล
คุณภาพการบริการ	2. เจ้าหน้าที่กรมธรรม์ประกันภัยได้รับความคุ้มครองจากกองทุนประกันชีวิต ผ่านระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรม	2.1 ร้อยละของผู้ที่ยื่นขอรับเงินผ่านระบบเทคโนโลยี และนวัตกรรม เพิ่มขึ้นจากปีฐาน	0	5	10	15	20	3) Contract – Out เพื่อสร้างความพึงพอใจ 4) ระบบตามหาเจ้าของเงินกรมธรรม์ล่วงพ้นอายุความ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3. มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	3.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5	5) Contract – Out เพื่อสร้างระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย 6) ระบบตามหาเจ้าของเงินกรมธรรม์ล่วงพ้นอายุความ
การพัฒนาองค์กร	4. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	4.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5	7) Contract – Out เพื่อการพัฒนาองค์กร
	5. มีเครื่องมือที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจของกองทุนประกันชีวิต	5.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและพร้อมปฏิบัติการกิจของกองทุนประกันชีวิต	1	2	3	4	5	8) Contract – Out เพื่อการพัฒนาองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือประกันชีวิต

มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					กลยุทธ์
			61	62	63	64	65	
ประสิทธิผลตามพันธกิจ	1. ประชาชนมีช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้น	1.1 ร้อยละของประชาชนที่เข้าถึงข้อมูลกองทุนฯ ผ่านหน่วยงานเครือข่าย	5	10	15	20	25	1) เร่งรัดประชาสัมพันธ์ และสร้างภาพลักษณ์
	2. การส่งผลกระทบต่อความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน และประชาชนในระบบประกันชีวิต	2.1 ร้อยละความสำเร็จในการร่วมมือและช่วยเหลือกันระหว่างเครือข่าย	5	10	15	20	25	2) พัฒนาเชื่อมโยงเครือข่ายในและต่างประเทศ
คุณภาพการบริการ	3. มีเครือข่ายเป็นช่องทางให้เข้าถึงข้อมูลความคุ้มครองสิทธิประโยชน์ และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับกองทุนประกันชีวิตตามเกณฑ์การประเมินมาตรฐานความเสี่ยงตาม SIMPLE (patient safety goal)	3.1 ความสำเร็จในการมีเครือข่ายภาคเอกชน/รัฐ/ประชาชน (แห่ง)	3	4	5	6	7	3) เพิ่มเครือข่ายความร่วมมือการประชาสัมพันธ์องค์กร
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4. มีระบบบริหารจัดการเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ	4.1 ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ (เช่น one stop service)	1	2	3	4	5	4) เร่งรัดประชาสัมพันธ์ และสร้างภาพลักษณ์ 5) วางระบบเทคโนโลยีใหม่ ให้เป็น 4.0
การพัฒนาองค์กร	5. บุคลากรมีความสามารถในการประสานงานที่ดี	5.1 ร้อยละของบุคลากรที่มีความสามารถในการประสานงานที่ดี	5	10	15	20	25	6) Contract – Out เพื่อการพัฒนาองค์กร
	6. มีเครื่องมือที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจของกองทุนประกันชีวิต	6.1 ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานเครือข่าย	1	2	3	4	5	7) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์และมาตรการ/โครงการสำคัญ

ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มีกลยุทธ์และตัวอย่างโครงการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้
 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาในระบบประกันชีวิต

กลยุทธ์	ตัวอย่างโครงการสำคัญ	ผู้รับผิดชอบ
1) เร่งรัดประชาสัมพันธ์ และสร้างภาพลักษณ์	1) โครงการนำ CEO พบประชาชนเพื่อสร้างความเชื่อมั่น 2) โครงการส่งเสริมธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน 3) โครงการส่งเสริมกิจกรรมทางสังคม CSR และจิตอาสา 4) โครงการจัดจ้างผลิตสื่อและประชาสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับประกันชีวิตและบทบาทกองทุนผ่านสื่อออนไลน์ 5) โครงการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ประเภทเอกสาร วิทยุ โทรทัศน์	แผนงาน แผนงาน ประชาสัมพันธ์ ประชาสัมพันธ์และพัสดุ ประชาสัมพันธ์
2) ใช้เทคโนโลยีในการสร้างความเชื่อมั่น	6) โครงการการเปิดเผยข้อมูลงบการเงินและความโปร่งใสในการตรวจสอบของสดง.	การเงินและบัญชี
3) ใช้เทคโนโลยี 4.0 เพื่อสร้างความพึงพอใจ	7) โครงการพัฒนา App การให้บริการข้อมูลที่สะดวกและรวดเร็ว	IT
4) ใช้เทคโนโลยี 4.0 เพื่อการพัฒนาองค์กร	8) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีของกองทุน (งานสารบรรณ พัสดุ การเงิน บัญชี งบประมาณ งานบุคคล)	IT
5) Contract – Out เพื่อสร้างกระบวนการที่ดี	9) โครงการจัดจ้างทำ counter service (จ่ายเงินแทนกองทุน) 10) โครงการจัดทำระบบการยื่นคำขอรับชำระหนี้ กรณีบริษัทถูกเพิกถอนใบอนุญาตฯ	การเงิน IT และคุ้มครองสิทธิ
6) Contract – Out เพื่อการพัฒนาองค์กร	11) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีของกองทุน (งานสารบรรณ พัสดุ การเงิน บัญชี งบประมาณ งานบุคคล) 12) โครงการพัฒนาระบบการจ่ายเงินล่วงหน้าอายุความ 13) โครงการมาตรฐาน COSO 14) โครงการฝึกอบรมและจัดทำคู่มือการชำระบัญชีฯ	IT และแผนงาน IT ตน. คุ้มครองสิทธิ

	15) โครงการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมบุคลิกภาพ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน	HR
	16) โครงการจัดฝึกอบรมบุคลากรตามสายงาน	HR
7) ส่งเสริมแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน ความก้าวหน้า	17) โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างเงินเดือน	HR
8) การปรับปรุงโครงสร้าง	18) โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างองค์กร	HR
9) วางระบบ HR ใหม่	19) โครงการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล	HR
10) ปรับปรุงกฎระเบียบภายในและฐานข้อมูลกองทุน	20) โครงการทบทวนหรือปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์ภายในของกองทุนประกันชีวิต	HR

หมายเหตุ : ในแต่ละกลยุทธ์ สามารถมีโครงการเพิ่มเติมได้อีกภายหลัง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: ขับเคลื่อนกองทุนประกันชีวิตโดยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

กลยุทธ์	ตัวอย่างโครงการสำคัญ	ผู้รับผิดชอบ
1) ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างการเข้าถึงข้อมูล	1) โครงการพัฒนาช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกองทุนประกันชีวิตผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นปัจจุบัน	IT
2) Contract – Out เพื่อสร้างการเข้าถึงข้อมูล	2) โครงการจัดจ้างผลิตสื่อและประชาสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับประกันชีวิตและบทบาทกองทุนผ่านสื่อออนไลน์	ประชาสัมพันธ์
3) Contract – Out เพื่อสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	3) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีของกองทุน (งานสารบรรณ พัสดุ การเงิน บัญชี งบประมาณ งานบุคคล)	การเงิน IT
4) Contract – Out เพื่อการพัฒนาองค์การ	4) โครงการจัดฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามภารกิจกองทุน	HR
5) ระบบตามหาเจ้าของเงินกรมธรรม์ล่วงพ้นอายุความ	5) โครงการพัฒนาระบบการจ่ายเงิน	IT และคุ้มครองสิทธิ

หมายเหตุ : ในแต่ละกลยุทธ์ สามารถมีโครงการเพิ่มเติมได้อีกภายหลัง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือประกันชีวิต

กลยุทธ์	ตัวอย่างโครงการสำคัญ	ผู้รับผิดชอบ
1) เร่งรัดประชาสัมพันธ์ และสร้างภาพลักษณ์	1) โครงการจัดจ้างผลิตสื่อและประชาสัมพันธ์การประกันชีวิตและบทบาทกองทุนประกันชีวิตผ่านระบบออนไลน์ 2) โครงการความร่วมมือระหว่างกองทุนกับเครือข่าย (ร่วมกิจกรรม งานวิจัย แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้)	ประชาสัมพันธ์ ประชาสัมพันธ์
2) พัฒนาเชื่อมโยงเครือข่ายในและต่างประเทศ	3) พหุโครงการพัฒนาช่องทางทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกองทุนประกันชีวิตผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย	แผนงาน และประชาสัมพันธ์
3) เพิ่มเครือข่ายความร่วมมือการประชาสัมพันธ์องค์กร	4) โครงการประชาสัมพันธ์ของกองทุนประกันชีวิตผ่านเครือข่ายความร่วมมือ	ประชาสัมพันธ์
4) วางระบบเทคโนโลยีใหม่ ให้เป็น 4.0	5) โครงการเชื่อมโยงระบบข้อมูลด้วยระบบเทคโนโลยีระหว่างกองทุนกับเครือข่าย	IT
5) Contract – Out เพื่อการพัฒนาองค์กร	6) โครงการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมบุคลิกภาพ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน	HR
6) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาองค์กร	7) โครงการเชื่อมโยงระบบข้อมูลด้วยระบบเทคโนโลยีระหว่างกองทุนกับเครือข่าย	IT

หมายเหตุ : ในแต่ละกลยุทธ์ สามารถมีโครงการเพิ่มเติมได้อีกภายหลัง

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนประกันชีวิตครั้งนี้ เป็นครั้งแรกที่ได้มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาครัฐ เอกชนและประชาชน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ข้อมูลความคิดเห็นในครั้งนี้องค์กรประกันชีวิตจะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งกองทุนและแผนยุทธศาสตร์ชาติ ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนประกันชีวิต เพื่อพิจารณา และหลังจากนั้นจะได้มีการดำเนินงาน กำกับ ติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ต่อไป